

1

EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Claudia Alejandra Toscano del Cairo

Introducción

Debido a la globalización de las economías mundiales se ha generado un cambio en la concepción del trabajo que ha migrado desde una idea de la empresa como máquina en la gran mayoría de los casos encargada únicamente de unos fines lucrativos a una visión de la empresa como un organismo vivo, con las necesidades de todo ser viviente, tanto física como mental, espiritual y socialmente.

Los temas relacionados con la administración del personal empezaron a tenerse en cuenta en la época de la primera revolución industrial del siglo XIX, fruto de la migración de los jornaleros hacia las grandes urbes, ya que se empezó a requerir mano de obra de bajo costo para atender las grandes demandas de las fábricas productoras de bienes. “Para estos primeros tiempos de la era industrial, la mano de obra, aunque abundante, no era capacitada” (Castillo, 2006).

Como lo mencionan Calderón *et al.* (2006), en esta época, que se denomina Administración Sistemática, el trabajo se consideraba generador de valor, se intervenía en las condiciones de los trabajadores y había cooperación y motivación por las utilidades.

Entre 1901 y 1930, la teoría económica neoclásica transformó la concepción del trabajo en mercancía, e instrumentalizó al ser humano como factor productivo. A finales del S. XIX, se desarrolló la teoría de la Administración Científica, que aportó una mayor productividad al interior de las empresas al implementar procesos de selección de manera científica; se dio inicio a la capacitación del trabajador en las tareas específicas del trabajo y se dividió a los trabajadores entre los que realizaban tareas operativas y los que controlaban el trabajo. “La propuesta surgió a finales del siglo XIX en Estados Unidos, de manos del cuáquero e ingeniero mecánico Frederick W. Taylor. Fue publicada en 1911” (Mayol, 2013).

En este periodo se crearon los departamentos de personal para realizar labores de selección, entrenamiento, supervisión y remuneración, como lo mencionan Calderón *et al.*, (2006). Por su parte, Henry Fayol, en el año 1916, señaló las funciones de los gerentes, que comprenden las etapas de planeación, dirección, organización, coordinación y control (Castillo, 2006). En esta época, se presentó un paternalismo que buscaba por parte del patrono brindar mejores condiciones a los trabajadores para que el recurso humano produjera más; también surgieron los sindicatos como respuesta a las duras condiciones laborales e injusticias vividas por los trabajadores durante el periodo de la revolución industrial.

Entre 1931 y 1960, por el surgimiento de los sindicatos, se requirió un trabajo que abordara las problemáticas laborales desde las relaciones humanas, fruto de los estudios con los que Elton Mayo identificó necesidades superiores de los trabajadores, más allá de las básicas, como el salario. Igualmente, los diálogos sociales incluyeron los siguientes actores: sindicatos, el Estado y los patronos.

En 1940, empezó una influencia interdisciplinar de personas de la sociología, antropología, psicología social y sociología industrial, áreas que evalúan aspectos como estilos de liderazgo, aspectos que sopesan los procesos de remuneración, la satisfacción y los factores de motivación, así como el diseño de estrategias de cambio y desarrollo de las organizaciones (Castillo, 2006).

Otra etapa de desarrollo está comprendida entre 1961 y 1990, en la cual hay una gran influencia del modelo japonés basado en el trabajo en equipo y los círculos de calidad. Las áreas de gestión humana trabajan para dar soporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al desarrollo de la cultura organizacional, con el fin de dar soporte al incremento en la productividad.

Desde 1991, todos los procesos de globalización y la competencia a nivel mundial se han incrementado a una velocidad acelerada, lo cual ha producido una evolución a la gestión del capital humano como elemento fundamental de la gestión de conocimiento. Lo anterior también ha estado impulsado por los cambios tecnológicos que han facilitado un crecimiento exponencial de la información y de la necesidad de organizarla, administrarla y utilizarla como factor diferenciador en el mercado. El modelo de trabajo cambió drásticamente, ya que se rompió la estabilidad del trabajador en una sola compañía; ahora hay trabajo en red, las estructuras organizacionales se aplanan y ya no hay sitios específicos de trabajo, sino nuevas formas de conexión que se facilitan a través de la tecnología, como se mencionó anteriormente. El estilo de liderazgo evoluciona hacia modelos transformacionales basados en el desarrollo de las personas. “Surge de aquí una de las grandes tareas para las áreas de la gestión humana: construir las bases de un nuevo contrato psicológico, que al parecer se está

edificando sobre la relación lealtad vs. potenciación de la persona; es decir, que, si no se puede garantizar estabilidad, la empresa debe ofrecerle a la persona la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad” (Calderón, 2006).

Gestión Humana y Gestión del Capital Humano

Los procesos generales del área de Talento Humano se siguen realizando, de acuerdo con Simancas *et al.*, (2018), pero se ha dado paso hacia una evolución de la Gestión del Capital Humano. Esta evolución se desarrolla en la era de la Gestión del Conocimiento e involucra dos aspectos fundamentales, la Gestión del aprendizaje y la Gestión del Talento Humano, entendiendo que el ser humano tiene un potencial por desarrollar, y en este aspecto está la esencia del cambio de paradigma, donde el denominado colaborador pasa de ser visto solo como un recurso a ser considerado como aquel de quien depende el factor diferenciador de la empresa, aquello que le permite ser competitiva en medio del caos cambiante de la economía.

En la actualidad, ya no existen factores diferenciadores en los mecanismos de producción de bienes y servicios ni en la tecnología, ya que rápidamente las organizaciones han alcanzado patrones similares en sus factores, dadas las exigencias de los sistemas de calidad; estos constituyen realmente el diferenciador de vigencia, permanencia y crecimiento la innovación, esta última aportada por una de las potencias más importantes del ser humano: la creatividad.

“El protagonista social por excelencia en la era del conocimiento es la inteligencia, no la información” (Yarce, 2010).

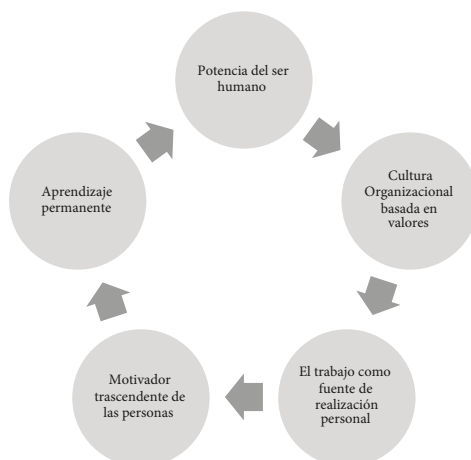


Figura 1.

Cinco estrategias de la organización como sistema humano. Copyright 2011. Editorial Universidad Católica de Colombia. La Empresa como sistema humano (Yarce, 2011)

Las organizaciones disponen de un potencial ilimitado basado en el talento de las personas. A diferencia de los orígenes de la administración del recurso humano, cuando la base era la explotación del ser humano para los fines únicamente económicos de los inversionistas, en la actualidad el foco se da a partir de escenarios reales, donde se viven los valores corporativos en concordancia con los valores de cada ser humano, y se constituye en una cultura centrada en valores cuyo eje protagónico son las personas.

En esta cultura, la concepción del trabajo también evoluciona desde una perspectiva meramente utilitarista hacia una en la que el trabajo se constituye en una fuente de realización donde todas las potencialidades de la persona se proyectan en un continuo mejoramiento continuo y esta despliega su creatividad, esencia que define una de las características propias del ser humano; por ende, el trabajo se vuelve una fuente de realización personal, de crecimiento y mejora, y ya no como un mal necesario o un castigo. Como alguna vez afirmaran Sánchez *et al.*,

“Los recursos humanos poseen características únicas, que se demuestran en sus atributos de acuerdo a la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, para constituirse en fuente de ventaja competitiva, dado que son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos” (Sánchez *et al.*, 2016, p.140).

Actualmente, también se ha dado una evolución de los factores motivacionales que inciden en la persona para desarrollar el trabajo. El trabajo de estudio de las motivaciones humanas ha tenido una importante evolución desde la teoría de Maslow, que identificó la pirámide de satisfacción de las necesidades en el año 1954, con la característica de que no se pueden satisfacer las necesidades superiores en la medida que las de la base no estén cubiertas. En orden, se destacan: fisiológicas, de seguridad, sociales de estima y, por último, de autorrealización. De acuerdo con Huitalpi *et al.* (2017), existe una jerarquía para satisfacer las necesidades humanas, de acuerdo con la teoría de Maslow.

Por otra parte, Herzberg, en el año 1967, realizó una diferenciación entre factores higiénicos y motivacionales. Los primeros están relacionados con las necesidades básicas planteadas en la pirámide de Maslow, que incluye el cubrimiento de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y motivacionales. Estas últimas corresponden a las relacionadas con estima y autorrealización, que incluyen la asignación de tareas a través de las cuales la persona pueda no solamente desarrollarse plenamente y mostrar su personalidad, sino saber que está contribuyendo a un logro superior y tener tanto la conciencia de que el trabajo es importante como la satisfacción por la asignación de actividades de mayor responsabilidad.

McClelland, en el año 1989, centró su estudio de las motivaciones en tres aspectos: el logro, como el impulso de la persona por destacarse y sobresalir en el trabajo que realiza; el poder, como factor motivador desde la influencia y control que se puede ejercer sobre otras personas y la afiliación, como afinidad con otras personas.

Uno de los recientes autores de esta temática es Barret (2001), quien plantea la tesis de que toda acción del ser humano debe satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales, las cuales se corresponden a nueve motivaciones humanas, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Relación entre las necesidades humanas y las motivaciones.

Necesidades	Motivaciones
Espirituales	Ser útil
	Dejar una huella
	Abrazar una causa
Mentales	Crecimiento personal
	Realización y logro
Emocionales	Diferenciación
	De relacionamiento
Físicas	Seguridad
	Fisiológicas

Nota. Recuperado del libro: Relación entre las necesidades humanas y las motivaciones personales. Barret. Copyright 2001.

De acuerdo con Barret (2001), las motivaciones fisiológicas, de seguridad, de relacionamiento, diferenciación y realización y logro se obtienen externamente; sin embargo, la mayor fuente de motivación se obtiene de la motivación que se da desde el nivel interno del ser humano, que incluye el crecimiento personal, tener una causa sobre la cual trabajar y lograr que el trabajo trascienda y deje una huella, así como el hecho de que la persona se sienta útil con lo que realiza.

Finalmente, el aprendizaje se ha constituido en el eje de la concepción del desarrollo del ser humano, por la capacidad ilimitada de crecimiento y desarrollo de cada individuo. Según Montoya *et al.* (2016), existen cuatro condiciones para que en una organización se faciliten los procesos de aprendizaje: la primera es que debe existir una cultura interna de aprendizaje a través de la cual se promueva, por un lado, la generación de conocimiento para su aplicación en la solución real de problemas pertinentes con la organización; por otro, un clima de confianza en su interior. La segunda es la formación de los trabajadores en habilidades y conocimientos que sirvan para mejorar, según el autor, dos factores: el desempeño y el logro de los objetivos institucionales. La tercera condición es la denominada claridad estratégica, es decir, el conocimiento de la visión, la misión y los objetivos estratégicos por parte de los

colaboradores, lo cual aumenta la motivación intrínseca de estos por la conciencia sobre su contribución a alcanzarlos. La cuarta condición, según el autor, para facilitar el aprendizaje organizacional es el soporte interno de cada organización a nivel tecnológico y físico, de manera que permita brindar las herramientas necesarias para soportar un intercambio efectivo del conocimiento.

Tendencias de Gestión Humana

Debido a los cambios organizacionales la gerencia de talento humano ha tenido que reinventarse de manera continua para abordar los múltiples retos de las organizaciones en constante cambio. Parte de los desafíos que han movilizado la gestión en los últimos años en todo el mundo para poder soportar la competitividad de las organizaciones son, según Ulrich, los que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2.
Impacto de los retos de competitividad para el talento humano.

Retos de Competitividad	Impacto de talento humano
Globalización	Necesidad de crear modelos para dar respuesta de todos los procesos a nivel global. Capacidad organizativa y de gestión global.
Cadena de valor para la competitividad y los servicios del talento humano	Enfoque de las prácticas de talento dentro de la cadena proveedor-cliente.
Rentabilidad por medio de los costos y crecimiento	Formación y entrenamiento de los colaboradores para buscar nuevos clientes. Formación de equipos para la introducción de nuevos productos. Respuesta ante las fusiones organizacionales en la estructura y la cultura.
Hacer centro en las capacidades	Lograr desarrollar las capacidades individuales que requiere la organización para sus procesos estratégicos.
Cambio	Determinar las nuevas prácticas del área de Talento Humano para adaptar a las personas de la organización a procesos de cambio.
Tecnología	Conversión de la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral.
Atraer, retener, mantener y medir la competencia y el capital intelectual	Asegurar el capital intelectual a través de un aprendizaje rápido, que fluye continuo por toda la organización y que genera y generaliza nuevas ideas.

Nota. Recuperado del libro: Recursos humanos Champions. Ulrich. Copyright 2006

Según reporte *Deloitte's fifth annual Global Human Capital Trends report and survey del 2017*, las tendencias mundiales de Gestión Humana están enfocadas en: crecimiento en tiempo real de experiencias de aprendizaje que habilitan a los colaboradores a aprender de manera continua aquellas competencias que les faciliten estar al día

de manera rápida su aplicación en las labores asignadas. Cerca del 83 % de los líderes encuestados han identificado este tema como prioritario.

Una muy importante tendencia de este estudio es la adquisición de talento, dados los rápidos cambios en las organizaciones que requieren vincular las personas que, con el mejor perfil, se adapten a la organización y a los equipos de trabajo.

Otra tendencia es la denominada *experiencia del empleado*, que destaca los temas de la cultura organizacional y el compromiso. Las organizaciones hoy día evalúan las necesidades de su fuerza de trabajo, buscan integrar a las personas nuevas con personas veteranas de alto potencial y están rediseñando los espacios laborales para hacer más agradable y confortable la experiencia de los colaboradores en la compañía, así como diseñando y validando los beneficios que se ofrecen buscando que se ajusten con las necesidades reales de las personas en la organización.

La quinta tendencia es la responsabilidad de la gerencia, que sostiene que los líderes están en constante realimentación de los colaboradores y procesos de coaching, y así disminuyen el foco en los procesos de evaluación. La sexta tendencia es la nueva fuerza de liderazgo, ya que cada vez se demandan líderes más jóvenes, que puedan mover ágilmente los procesos desde el mundo digital. La séptima es la era digital de recursos humanos para administrar las plataformas donde interactúa la fuerza de trabajo a nivel global y de manera digital. La octava tendencia es la analítica de personas, que desde el análisis de datos de los sistemas de información permite ser más efectivos en todos los procesos de gestión humana.

Otras tendencias son la inclusión y la diversidad, que a pesar de los esfuerzos realizados mundialmente en este tema, todavía presentan un desfase importante en la inclusión de la mujer. Por último, la tendencia de la robótica tiende a desplazar la fuerza laboral.

Procesos desde la estrategia

Las áreas de Gestión del Talento han tenido una evolución de sus prácticas en gran parte por la concientización a nivel directivo de la importancia que a nivel estratégico generan las personas.

Las áreas de Talento Humano se han transformado de simples generadoras de servicios básicos en ser aliadas estratégicas de las áreas para lograr la estrategia organizacional. “El término socio ha llegado a ser el preferido para aludir a los profesionales que ayudan a alcanzar objetivos empresariales” (Ulrich, 2006). Por su parte, Becker *et al.* (2000) plantearon la necesidad de crear y concientizar a la organización de que

el área de Recursos Humanos se convirtiera en un activo estratégico, de acuerdo con la siguiente figura:

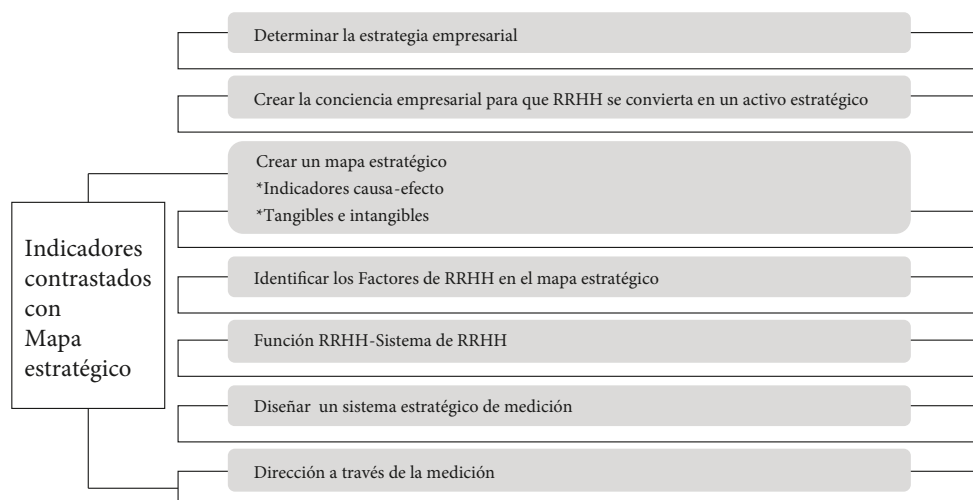


Figura 1

Esquema para transformar la arquitectura de RRHH en un activo estratégico. Copyright 2011. Gestión 2000. El cuadro de mando de RRHH. (Becker et al. 2001).

Todos los procesos de gestión humana deben ser diseñados para apalancar la estrategia organizacional. En principio, la planeación de las personas frente a la cantidad y calidad de personas y las competencias estratégicas que se requieren para soportar el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos y las metas es la base de la aplicación de enfoque estratégico de la gestión humana. En palabras de Claro *et al.*, (2017)

“Los recursos humanos representan una constante preocupación para las organizaciones en cuanto a las cantidades y las cualidades que deben poseer cada uno de los miembros que la integrarán. El elemento clave que sustenta a la gestión de los recursos humanos (GRH) es la planeación de los recursos humanos (PRH), el cual constituye uno de los procesos esenciales para elevar los resultados de dicha gestión”. (Claro *et al.*, 2017).

Finalmente, de este estudio se concluye la importancia que tiene el ser humano en la realidad estratégica de las organizaciones desde el punto de vista de la persona, en su ser individual integrado a una realidad organizacional que, para ser competitiva y mantenerse en constante crecimiento, se encuentra en permanente cambio y adaptación a las realidades nacionales e internacionales.

En la medida en que la estrategia corporativa sea ampliamente socializada e interiorizada por los colaboradores se logrará en ellos la motivación intrínseca más importante, a saber, la de trascendencia. Lo anterior se produce porque la persona, al saberse llamada a una acción grande y trascendente, que supera su aporte individual, crea dentro de sí la pasión por lo que realiza, y puede desarrollar procesos de la creatividad e innovación a través de los cuales se darán cambios y transformaciones al interior de la organización.

El colaborador no está aislado, por el contrario, es la sinergia entre las personas, las redes y los equipos transdisciplinarios la que permite una verdadera fuente de transformación organizacional, por lo que el papel de los líderes se vuelve esencial para lograr una coordinación y el estímulo necesario tanto a los individuos como a los equipos para lograr los máximos resultados.

Es en este escenario donde se vuelve preponderante el papel de la gerencia del talento humano para crear al interior de las organizaciones, y donde el ambiente idóneo y el diseño adecuado de los puestos de trabajo permite dar la flexibilidad y entornos de trabajo creativos para la generación de las nuevas ideas. De la misma forma, esta gerencia debe brindar las condiciones para el desarrollo del potencial de los colaboradores a todos los niveles: físico, emocional, mental y espiritual. Además, debe crear las plataformas y planes de aprendizaje continuos con el fin de facilitar la creación y difusión del conocimiento, así como preparar a los colaboradores en las herramientas y habilidades presentes y futuras según la estrategia organizacional. La gerencia de talento humano propenderá no solo por lograr ser socio estratégico efectivo de las unidades para facilitar la consecución de los objetivos y dar respuesta a la estrategia organizacional, también lo hará por brindar los planes de formación a los líderes para orientar el desarrollo de sus equipos de trabajo hacia el máximo desempeño y desarrollo individual.

Referencias

- Aponte, J. (2006). *Administración de Personal*. ECOE Ediciones.
- Barret R. (1998). *Liberando el alma de las empresas*. Artes Gráficas Saor.
- Becker B; Huselid M & Ulrich D. (2001). *El Cuadro de Mando de RRHH*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. Pg.60
- Calderón, G; Álvarez, C & Naranjo J (2006). Gestión Humana en las Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*. 25-254.
- Claro, A & Pérez, A. (2017). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. *Revista Estudios del Desarrollo Social. Cuba y América Latina*.

- Deloitte's fifth annual Global Human Capital Trends report and survey (2017).
- Hampton D. (1989). *Administración*. México. Editorial: McGraw-Hill.
- Herzberg, F; Mausner, B & Snyderman, B (1967). *The motivation to work*. John Wiley.
- Huitalpi M; Jácome G; Castro G. (2018). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista científica Dominio de las Ciencias*. 311-333.
- Montoya, C & Boyero M. (2016). El Recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, pp. 1-20.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Sagitario.
- McClellan, D.C. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Narcea.
- Mayol, D. (2013). Taylor 100 años después. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*. 195-209.
- Simancas, R; Silveras, A; Garcés, L; Hernández L & Gaspar H. (2018). Administración de Recursos Humanos: Factor estratégico de productividad en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*. 23-82
- Sánchez, S. & Herrera, M (2016). "Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades". *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*.
- Ulrich D (2006). *Recursos Humanos Champions*. Granica.
- Yarce, J. (2011). *La empresa como un sistema humano*. Universidad Católica de Colombia. Pg.61.